تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفيةإلى المستوى العالمي دراسة نظرية

الباحث: رعد حسن الصرن
كليـــــة الاقتصـــــــاد
قســـم إدارة الأعمال
جامعـــة دمشق – سوريا

الملخص:

إن جودة الخدمة هي إحدى المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي. وتقدم هذه الدراسة إمكانية لتطوير نموذج الفجوة: مقياس Servqual على المستوى العالمي آخذين بعين الاعتبار الفروق الثقافية والبيئية والتقانية والتنظيمية في عصر العولمة.

وأخيراً تقدم نتائج مناسبة ومقترحات نظرية تساعد مديري المصارف على تقديم التزامهم بجودة الخدمة المصرفية.

Abstract:

The quality of service is one of the most important areas in Banking sector. this study presents the possibility to develop Gap model: the ServQual scale on the Globalized world, with taking into consideration cultural, environmental, technological, and organizational differences in the Globalization era appropriate Results and theoretical suggestions finally are offered to assist Banks Managers to Provide their commitment to Bank service Quality.

1- مقدمـــة:

تلعب الصناعات الخدمية *Service Industries* ومن بينها صناعة الخدمات المالية *Financial Services industries(FSI)* دوراً هاماً ومتميزاً في اقتصاديات وأسواق الدول المختلفة. ويشكل قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة إحدى المشكلات الأكثر أهمية والتي تواجه إدارة المصارف *Banks Management(BM)* اليوم، الأمر الذي يتطلب إيجاد مقياس يمكن من خلاله جعل جودة المصرفية قابلة للفهم. خصوصاً وأن ا لعالم يتجه اليوم نحو العولمة *Globalization* بكافة أشكالها، لا سيما المالية منها، بحيث تصبح المصارف قادرة على تسليم أعلى مستوى من خدماتها المصرفية للزبون في الأسواق المالية العالمية *Global Financial Market* إضافة إلى ذلك، أجبرت المنافسة القوية في قطاع الخدمات المصرفية *Bank Services Sector* الكثير من المصارف على البدء ببرامج جودة الخدمة المصرفية من أجل دراسة توقعات وإدراكات الزبائن لهذه الجودة، حيث أجريت عديد من الدراسات والبحوث لإثبات صحة ذلك. ومن أهمها ما أطلق عليه اسم نموذج الفجوة Gap Model أو ما يسمى بمقياس جودة الخدمة *ServQual scale* الذي وضع من قبل *Parasuraman, A.,Zeithaml, valarieA. &Berry, L. L, 1985* حيث اعتمدوا في دراسة هذه النموذج على المقابلات الجماعية، وتم تطبيق واختبار النتائج في الأعمال المصرفية للبيع بالتجزئة *Retail Banking* وبطاقات الائتمان *credit card* وسمسرة الأوراق المالية *Securities brokarge* وصيانة واصلاح السلع *Products Repair & maintenance* وفي الخدمات الهاتفية ذات المسافات الطويلة *long distance telephone services*. وبالرغم من أن هذا النموذج درس من قبل باحثين كثر، إلا أنهم لم ينظروا في كيفية تطويره بحيث يكون قابلاً للتطبيق في ظل المتغيرات الدولية.

2- مشكلة البحث: problem of Research

إن جودة الخدمات صعبة القياس بسبب طبيعتها الذاتية، حيث أقرت الكثير من الدراسات أن الزبائن ذوي توقعات هامة يجب مقارنتها مع إدراكات الأداء للحصول على القياس الكلي لجودة الخدمة. وهذا القياس يتأثر بشكل كبير بوسائل المصادفات الخدمية *Service encounters* لا سيما العالمية منها، حيث يتطلب ذلك مسؤولية مشتركة بين اجزاء المصرف وأقسامه، والمشاركة من قبل الزبائن العالميين بهدف ضبط هذه المصادفات لالتقاء الاحتياجات والتوقعات والطموحات المرغوبة من قبل الزبائن في كافة أنحاء العالم.

وعلى الرغم، من كثرة الدراسات التي أجريت على جودة الخدمات، وفي مقدمتها نموذج الفجوة (مقياس *ServQual*) والبحوث والدراسات التي تناولته وطورته وانتقدته، إلا أن اغلبها لم يدرس هذا النموذج وتوصيفاته في البيئة العالمية *Global environment* حيث الاختلاف والتباين في المعتقدات والعادات والتقاليد، والتعارض في الافكار والثقافات، والنفور من التسهيلات والتقانات، خصوصاً في الوقت الحالي حيث تتجه المصارف نحو العولمة والاندماج والشمولية وتحرير تجارة خدماتها المالية. اضافة إلى سباق المنافسة وثورة المعلومات والاتصالات. وهذا من وجهة نظرنا يسبب فجوة أيضاً بين توقعات وإدراكات الزبائن والمصارف على المستوى العالمي. وهنا تظهر مشكلة البحث في كيفية دراسة هذه الفجوة وذلك للأسباب التالية:

أ- إن جودة الخدمة صعبة التقييم من قبل الزبائن، على عكس ما هو الحال في السلع. وهذا التقييم يعتمد على المزاج أحياناً. وهنا كيف يمكن للمصرف والزبون أن يفهم كل منهما الآخر في ظل بيئة تتسم بكل أصناف التحديات. وهذا يتطلب من المصرف والزبون دراسة البيئة التي يعيش فيها كل منهما.

ب- إن الجودة هي المقارنة بين توقعات وإدراكات الأداء الفعلي. وبما أن الزبائن يقارنون توقعاتهم وادراكاتهم عن جودة الخدمة التي يقدمها المصرف، فإن هذا يتطلب وجود ثقافة للخدمة خاصة بالمصرف توضح ما الذي يجب أن يخدم به الزبائن العالميين بهدف توافر عنصر الموثوقية والسمعة والأمان. .. الخ وهي من الأبعاد الرئيسية في جودة الخدمة.

ج- إن تقييم جودة الخدمة المصرفية عملية تتطلب مجموعة من الأبعاد من أهمها التسهيلات والتقانات التي يستخدمها المصرف والموارد البشرية العاملة فيه، والطريقة أو الأسلوب الذي يسلم به الخدمة، وهذا يتطلب دراسة أبعاد أخرى مثل الاتجاهات المصرفية والتقانات والوسائل المستخدمة في خدمة الزبائن وبنية وهيكل المصرف والاتصالات والعلاقات الداخلية المصرفية، وطرائق كسب وتحقيق رضا الزبائن على المستوى العالمي.

3-أهمية البحث: Importance of Research

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

أ- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت نموذج الفجوة عالمياً.

ب- المساهمة في محاولة سد النقص في الدراسات التي تناولت مقياس *servQual* في قياس جودة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي.

جـ– مساعدة المصارف في تصنيف زبائنها المتنوعين وإعطائهم درجات مختلفة من الأهمية.

د– إمكانية التعرف على الخدمات المصرفية الأكثر أهمية وقبولاً على النطاق العالمي.

هـ– إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المصارف وفروعها المختلفة المنتشرة في دول العالم.

و –إتاحة الفرصة للتعرف على المصارف المنافسة في العالم ودراسة مستوى جودة خدماتها المصرفية التي تقدمها.

4–اهداف البحث: Objectives of Research

تتضح الاهداف الاساسية التي يسعى البحث إليها في النقاط التالية:

أ–إعطاء الباحثين والمتهمين فكرة واضحة ومبسطة عن نموذج الفجوة وكيفية استخدامه.

ب–توضيح قوة العلاقة بين توقعات وإدراكات الزبائن والعولمة.

جـ–اقتراح بعد جديد إلى جانب التوقعات والادراكات، ألا وهو العولمة ضمن مجموعة من الأبعاد هي الثقافة والتقانة والبيئة وهيكل المصرف.

د– تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات بناء" على نتائج ا الدراسات والبحوث السابقة لمقياس *ServQual* وكيف يمكن ترويج ذلك عالمياً.

5– البحوث والدراسات السابقة:

أثارت قضايا جودة الخدمة الانتباه لدى الباحثين، وأمثالهم لفترات طويلة من الوقت. ونتج عن هذه الانتباه تحقيق أهمية متزايدة للقطاع الخدمي *Service sector* في الاقتصاد، سواء أكان ذلك في القطاع العام أم الخاص، أو حتى في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. وتماماً مثلما كان التركيز على جودة السلعة *Product Quality* كان هناك تركيز قوي على جودة الخدمة *Service Quality* أيضاً (26). ولكن المشكلة الأساسية في ذلك كانت كيفية قياس جودة الخدمة هذه، وتحديد أبعادها الرئيسية، إلا أن ما قام به كل من *Parasuraman,* (*zeithaml&Berry:1985*)عد في الواقع البداية الحقيقية للبحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة، حيث صمموا مقياسهم المعروف *باسم ServQual* الذي يعتمد على مقارنة *التوقعات expectations والادراكات Perceptions*. ومن ثم تتالت البحوث والدراسات حول جودة الخدمة حيث ركزت على قياس وتقييم الجودة المدركة *Perceived Quality* واعتبر (*Parasuramanetal:1985*) أن تقييم الزبون لجودة الخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات وإدراكات مستويات الأداء الفعلي التي تحدد بناء على عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمة (الأشياء الملموسة *Tangible* والموثوقية *Reliability* والاستجابة

Responsiveness والكفاءة *Competence* واللباقة (الكياسة) *Courtesy* والمصداقية *credibility* والأمان *Security* وإيصال الخدمة Access والاتصال *Communication* وفهم الزبون *understanding the customer* (18) وتم فيما بعد اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد أساسية هي (الأشياء الملموسة، والموثوقية والاستجابة والتوكيد (الضمان) *Assurauce* والتعاطف *empathy*. واعتبروا أن التوكيد يتضمن (الكفاءة واللباقة والمصداقية والأمان)، أما التعاطف فيتضمن (إيصال الخدمة والاتصال وفهم الزبون) (31) وكان ذلك في عام 1988 واعتمدوا في تحديد هذه الأبعاد الخمسة التحليل العاملي لمقياس يتألف من اثنتين وعشرين وحدة طوّرت من خلال المقابلات مع مجموعات التركيز، ومن تطبيقات صناعية وخدمية متعددة درست بشكل كاف من قبل الباحثين (24). وإقترح (*Parasuraman etal:1988*)أن كل بعد للجودة يمكن أن يقاس من خلال الحصول على مقاييس توقعات وإدراكات مستويات الأداء لخصائص الخدمة المناسبة لكل بعد، ومن ثم حساب الفرق بين التوقعات والادراكات للأداء الفعلي لهذه الخصائص، وأخذ المتوسط بينها.

لقد انتقد (*Carman: 1990*) مفهوم وتطبيق مقياس *ServQual* وافترض أن أي دليل سواء أكان نظرياً أم تجريبياً يؤثر على فجوة التوقعات والأداء يعد أساسا" لقياس جودة الخدمة. وقد وجد أن بعض الوحدات المحددة لا يمكن اعتبارها في نفس الأبعاد الموضوعة في حال مقارنة الأنواع المختلفة لمزودي الخدمة، ويقول إن دقة وصحة مقياس *ServQual* وصحة الوحدات الاثنتين والعشرين تجعل هذا المقياس مدعما" بشكل جيد من خلال الاجراءات المستعملة لتطوير الوحدات أومن خلال الاستعمال القابل للتطبيق على دراسات وخدمات كثيرة(21).

وفي عام 1991 طوّر *Bolton & Drew* نموذجاً متعدد المراحل لأبعاد جودة الخدمة المدركة وقيمة الخدمة ايضاً، وقد توصلا إلى أن تقييمات الزبائن للجودة والقيمة تابعة بشكل أساسي لحالة من عدم المصادقة *disconfirmation* التي تنشأ من خلال التناقضات بين مستويات الأداء المدركة والمتوقعة، وإن لمستويات الاداء المدرك أثر هام ومباشر على تقييم الجودة والقيمة (37)

وفي عام 1992 درس *Bakakus &Boller* قابلية تطبيق مقياس *ServQual* في مجال واسع للخدمات ودرسا بعدية وملاءمة المقياس لتطبيق جودة الخدمة على أنها فجوة تماماً كما هو محدد في خصائص المقياس

وساهم (*Cronin &Taylor: 1992*) بشكل هام في أدبيات جودة الخدمة من خلال اختيار صحة مقياس *ServQual* وتم استبدال المقياس بمقياس آخر دعي باسم *Servperf* الذي يأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمة على أنها اتجاه، واعتمد هذا المقياس إلى جانب التوقعات والأداء على بعد آخر هو الاهمية *Importance* واعتبر بمثابة التطبيق الأكثر فاعلية المحدد بالاتجاه لجودة الخدمة، وتم التأكد من نتائج هذا المقياس من خلال التطبيق على الخدمات المصرفية المتعددة الأبعاد لمعرفة مدى قدرة المقياس في التعرف على أبعاد الخدمة المصرفية في بيئة أخرى (2) ومن خلال اختيار صحة وحدات الأداء الاثنتين والعشرين لمقياس *ServQual* تم التوصل إلى أن هذه الوحدات يمكن أن تحدد بشكل كاف ميدان جودة الخدمة، وعندئذ يحدد المقياس البديل *لمقياس ServQual* (22) وقد أشارت نتائج المقارنة بين المقياسين إلى أن قياس *Servperf* يتمتع بمصداقية أكبر.

وأما الدراسات الأكثر حداثة فقد كانت في استجابة (*parasuraman etal, 1994*) للاحتمالات الناشئة من قبل (*Cronin &Taylor: 1992, teas: 1993*) حول مقياس *ServQual* حيث أقروا أن هذا المقياس يمكن أن يعاد تعريفه وعرضه في مداخل بديلة وإن الأدلة التجريبية والمفاهيمية المتراكمة حول الاهتمامات *بمقياسServQual* تبعث الشك فيه، وتكون النتيجة تفوق المقاييس البديلة. ومن هنا يمكن الاعتراف بأن هناك مسائل حرجة تبقى بدون حل وتحتاج إلى بحوث إضافية لاظهارها، ومنها فكرة تطوير *مقياس ServQual* في هذا البحث (23). وقد استجاب (*Cronin &Taylor: 1994*) لانتقاد *مقياسهم SevrQual* ووافقا على أن العديد من المسائل المتعلقة بجودة الخدمة ورضا الزبون لا تزال غير محلولة، وإن البحث يتطلب جهودا" كثيفة وضخمة للوصول إلى ذلك, وقارن (*Mcalexandr etal:1994*)الطرائق الأربعة المختلفة لقياس جودة الخدمة من خلال التطبيق في العناية الصحية، وقد طابقت نتائج هذه الدراسة ما حدده ((*cronin & Taylor: 1992*) وخصوصاً النتائج التي أظهرت أن النماذج تقيس جودة الخدمة كأداء بدون اعتبار للتوقعات(24).

وهنالك دراسة أخرى أجراها (*Lewis, orledge &Mitchell: 1994*) درسوا فيها اتجاهات طلبة الجامعة نحو التدابير والاجراءات التي تقدمها المصارف والشركات العقارية بشكل عام، وتسهيلات القروض بشكل خاص من خلال استخدام *مقياس servQual* وتوصلوا إلى رضا عدد من الباحثين عن هذا المقياس ولكن قياس التوقعات والادراكات أظهرعدداً من الفجوات ونقاط الضعف في جودة الخدمة المصرفية(33)

وكانت أهم نتائج بحثهم (35):

ليست جميع أبعاد جودة الخدمة متساوية الأهمية ففي الواقع يمكن ترجيح بعد على آخر

إن الخصائص والمواصفات والأوزان تتغير بمرور الوقت.
إن استعمال إجابات مضاعفة (موافق.... غير موافق) قد تربك الفرد المجيب.
إن استعمال قوائم بيانات لنفس الوحدات قد لا يتفق مع بعض أنواع المصارف والشركات خصوصاً، وإن هناك بعض المصارف تعمل لمدة 24 ساعة في اليوم في حين قد لا تعمل مصارف أخرى طوال هذا الوقت. من المحتمل أن يقيد مقياس ليكرت *Likert scale* ذو النقاط السبع عملية الحصول على الاجابات. إن تفسير الخصائص المستعملة يؤثر على الاجابات. إمكانية توقيت المقياس قبل وأثناء وبعد تسليم الخدمة المصرفية.
إن إجابات الزبائن عموماً ذات علاقة بالأوضاع الخدمية الروتينية، لذلك فإن المقياس يحتاج التطبيق على الأوضاع الخدمية غير الروتينية. وتوصلت دراسة (*Newman & Cowling: 1996*) طبق فيها *مقياس servQual* على جودة الخدمة في الأعمال المصرفية للبيع بالتجزئة من خلال تجربة مصرفين من مصارف المقاصة البريطانية إلى أن جودة الخدمة تحقق للمصارف ميزة استراتيجية كبيرة، وأنها ذات علاقة بالانتاجية والربحية، إضافة إلى أنها تخفض التكاليف وتحقق رضا الزبون والولاء له وتحسن معدلات الاحتفاظ بالزبائن. وإن قياس جودة الخدمة هوالخطوة الأولى في العملية (36).
أما دراسة (*Yavas, Bilgin &Shemwell: 1997*) فقد بحثت الزبون من خلال دراسة جودة الخدمة في القطاع المصرفي في الاقتصاد الناشئ، وطبقت هذه الدراسة في المصارف التركية، واستخدمت إضافة إلى الأبعاد الخمسة المستخدمة في *مقياس servQual* أبعاد أخرى هي الرضا *satisfaction* والالتزام *commitment* والشكاوى *complaints* وتوصلت إلى حقيقة تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون والشكاوى والالتزام وغير ذلك (40). ومن ناحية أخرى طبقت دراسة(*Westbrook & Peterson: 1998,*) على جودة الخدمات في الأوضاع الصناعية، وتضمنت إضافة إلى الأبعاد المستخدمة في *مقياس servQual* أبعادا" مثل البيع الاستشاري *consultive selling*وتحديد القيمة من خلال السعر *value through price* وقد اختبرت الدراسة كيفية انسجام أبعاد *مقياس servQual* مع الأوضاع الصناعية، وكيف يمكن تقييم مصادفات جودة الخدمة مع الموردين، وهل يأخذ تقييم الزبون لجودة الخدمة التكلفة المالية للخدمات بعين الاعتبار. وإن الفهم الاضافي لهذه الأبعاد يساعد المديرين على اتخاذ قرارات التدريب، وتحسين المجالات الكفوءة للعملية وتخفيض رأس المال والأفراد لمجالات العملية التي تؤثر على تسليم الخدمة(39).

أما دراسة (*Hansen &Bush: 1999*) فقداستخدمت أبعاد *مقياس servQual* لتطوير نموذج تجريبي لجودة السلعة المدركة من قبل الزبون. وأشارت النتائج إلى أن هذا النموذج التجريبي، يمكن أن يستعمل مع تحليل الأداء والأهمية لتطوير المعلومات الضرورية التي تشكل الاستراتيجية التنافسية الناجحة المحددة بالجودة (26).

وجاءت دراسة (*Brwon, Churchill &Peter:1999*) لتحسين قياس جودة الخدمة حيث نادت بأن *مقياس servQual* يتطلب حساب الفروقات بين التوقعات والادراكات لعدد من المعايير السابقة التحديد، وانه لا يزال المقياس الأكثر شيوعاً لجودة الخدمة(20). وتم التوصل إلى ان الاسلوب البديل لقياس جودة الخدمة هو في دراسة خصائص القياس النفسي *psychometric properties*. وهذا الاسلوب أكثر كفاءة من مقيـــاس *ServQual (17)*.

وأخيراً، جاءت دراسة (*العلاق ومحمود: 2002*) لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون باستخدام نموذج الفجوات من خلال التطبيق على عدد من المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث توصلت الدراسة لاقتراح مجموعة من الأساليب لمعالجة الفجوات(4).

إذن من خلال العرض السابق لمجموعة الدراسات والبحوث التي تناولت *مقياس servQual* ونتائجها المختلفة يتبين لنا أن معظم هذه الدراسات لم تأخذ بعين الاعتبار أن المصارف قدأصبحت الآن تعمل في بيئة عالمية تتميز بكل اشكال التباين من حيث ثقافة الخدمة والجودة وثقافة المستهلك والتقانات والتسهيلات المصرفية المتنوعة التي تختلف وتتنوع وفقاً لمعتقدات المجتمع وعاداته وتقاليده، والبيئة التي تعيش فيها المصارف.وهذا يترك لنا فرصة لتطوير أبعاد *مقياس servQual* في بيئة العولمة.

6- منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن نموذج الفجوة مستفيدين في ذلك من نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت عليه,حيث تم نشرها في العديد من المجلات والدوريات التي استخدمت *مقياس servQual* بشكل عام، وتطبيقه على جودة الخدمات المصرفية بشكل خاص.

7-المناقشة والتحليل:

بينت الدراسات السابقة أن نموذج الفجوة يبنى على المقارنة بين التوقعات والادراكات. والتوقع من وجهة نظر(*schermerhorn,Hunt&Osborn:1994*) و بمثابة احتمال *probability* يحدده الفرد لأداء مهمة معينة وبمستوى جهد معين (38).

أما الادارك فهو تلك العملية الخاصة باختيار *selection* وتنظيم *organizing*

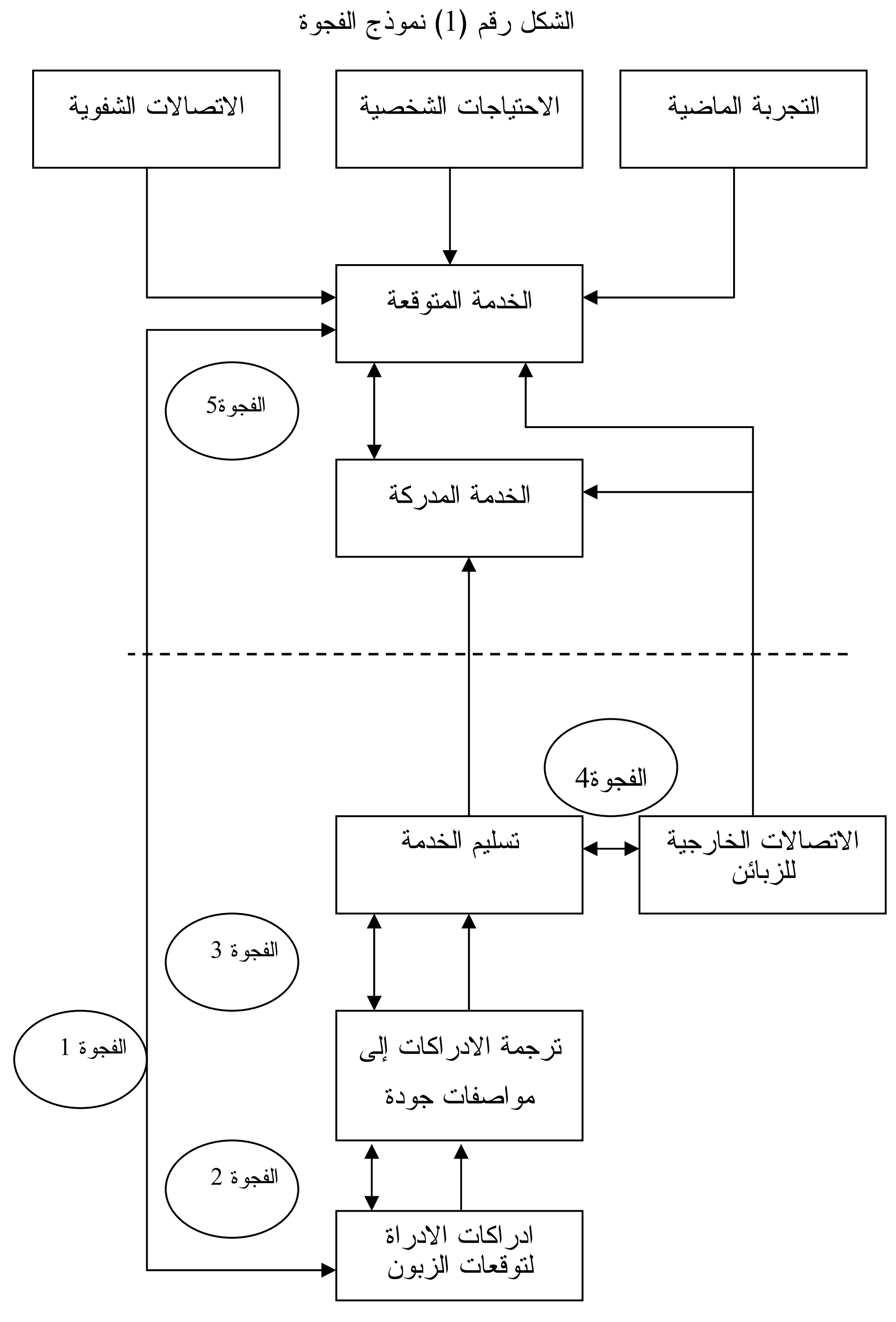
الأحاسيس *sensations* لكي يمكن أن تعطي خبرة واسعة ذات معنى بالنسبة للفرد (13). أي العملية التي يحافظ من خلالها الفرد على الاتصال والعلاقة بالبيئة وأي مكان آخر(6). وتكون نتيجة المقارنة قياس التباين والفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة للخدمة المصرفية، أي نشوء فجوة (25) كما هو محدد في الشكل رقم (1) حيث يوضح خمس فجوات أساسية هي:

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات:

Gap 1:between customers expectation and Management perceptions of those expectations:

وتتكون هذه الفجوة من التناقضات discrepancies التي تنشأ بسبب مديري المصارف الذين لا يفهمون ما يمكن أن يعتبره الزبائن جودة خدمة مصرفية عالية (35). أي أنها تنشأ نتيجة فقدان إدارة المصرف الفهم الكامل لكيفية صياغة الزبائن لتوقعاتهم على أساس عدد من المصادر كالإعلان والتجربة الماضية مع المصرف، والمنافسين والاحتياجات الشخصية، والاتصالات مع الأصدقاء وغير ذلك. وعلى هذا فإن معرفة ما يرغبه الزبائن ويتوقعونه هو الخطوة الأولى في تسليم جودة خدمة مصرفية متميزة. حيث تعد هذه الخطوة هامة جداً، فهي تجعل المصرف قادراً على تقديم الخدمات المصرفية التي يدركها الزبائن والتي تجعله متميزاً في معرفة ما يتوقعه الزبائن. وبما أن الخدمات محددة بشكل واضح ولها أبعاد جودة ملموسة، فإن هذه الفجوة تكون أكبر في المنظمات الخدمية منها في المنظمات الصناعية. فعلى سبيل المثال إذا توقع زبون ما أن يتعامل المصرف مع حساباته بسرعة تامة، ولم يلتزم المصرف بذلك، فإن الزبون في هذه الحالة سيحكم على جودة الخدمة في هذا المصرف بأنها سيئة (10).

الشكل رقم (1) نموذج الفجوة



Source: Mc Goldrick &Green land: 1994, P. 270

-**الفجوة الثانية:** بين إدراكات الادراة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة

Gap 2:between management perceptions of customer expectation, and service quality specification

وهذه الفجوة واسعة جداً، لأن توقعات الزبائن معروفة لا يمكن تجاوزها وتخطيها بسبب الصعوبات في الاستجابة بشكل ثابت لطلبات الزبون، وبسبب غياب التزام إدارة المصرف بجودة الخدمة المصرفية. فالادارة قد تضع مواصفات لجودة الخدمة، أو قد لا تنص عليها بوضوح، أو أنها قد تضع مواصفات جودة خدمية واضحة، ولكن من غير الممكن تحقيقها (8).

3- **الفجوة الثالثة:** بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة

Gap 3:between service quality specifications and service delivery

تشير إلى فجوة أداء الخدمة، لأن تسليم الخدمة لا يلتقي المواصفات الموضوعة من قبل الادارة. فإذا كانت هذه الادارة سيئة يمكن ان تقود بالمصرف إلى الفشل في تلبية مواصفات جودة الخدمة المصرفية وقد يكون سبب ذلك بشري أو عطل في التجهيزات المصرفية المستخدمة .(37) وأحياناً تفهم الادارة الزبائن وتضع مواصفات مناسبة، ويسلم المصرف الخدمة، ولكنها لا تصل إلى توقعات الزبون وإن الاختلاف بين المواصفات الخدمية والتسليم الفعلي للخدمة هو الفجوة بين الأداء والخدمة التي تظهر من خلال الموظفين غير القادرين وغير المستعدين على إنجاز الخدمة بالمستوى المرغوب. ومن الهام ملاحظة أن تسليم الأفراد للخدمة لديه دور بالغ الأهمية حتى في حالة وجود إرشادات خدمية، ولكنها قد تحتوي على تغير كبير في أداء الموظفين.

4- **الفجوة الرابعة:** بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن حول تسليم الخدمة:

Gap4: between Service delivery and external communications to customers delivery

تظهر هذه الفجوة بين ما يتعهد المصرف تسليمه في الخدمة فعلاً، وبين الاتصالات المناسبة والدقيقة والاعلان والعلاقات العامة التي لا تفي بالغرض أو التي تمثل بشكل خاطئ بالرغم من أهميتها في تسليم الخدمات التي يدرك الزبائن أنها عالية الجودة. ومن الهام التحقق أن توقعات الزبائن تتأثر بوسائل الاعلان والنماذج الأخرى للاتصالات. ولكن الأفراد لا يمكن مراقبتهم كما هو الحال في الآلات والتجهيزات (10).

5- **الفجوة الخامسة:** بين توقعات الزبون والخدمة المدركة:

Gap5: between Customers expectations and perceived service

إن جودة الخدمة الجيدة هي إحدى العوامل التي تعادل أو تفوق توقعات الزبائن. فالتقويم الشخصي لجودة الخدمة على أنها عالية أو منخفضة يعتمد على كيفية إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة في سياق ما يمكن أن يتوقعوه(16).

وعلى هذا، فإن *مقياس ServQual* طريقة لبحث ودراسة جودة الخدمة والفجوات بين توقعات الزبائن وإدراكات التسليم الفعلي للخدمة(37).أي أنه ذو شقين، الأول يتعلق بتوقعات الزبون عن فئة الخدمات المصرفية، والآخر يتعلق بتسجيل إدراكات الزبون للخدمات التي يقدمها المصرف ومن هنا اعتبر.(19) أن جودة الخدمة هي حاصل قسمة الأداء على التوقعات، أي أن $Q = P / E$ حيث أن:

Q: الجودة Quality

P: الأداء Performance

E: التوقعات expectations.

فإذا كانت هذه الجودة أكبر من الواحد، فإن الزبون لديه شعور جيد عن الخدمة التي يحصل عليها من المصرف. وبالطبع يتم تحديد الأداء بناء على الإدراكات، فالمصرف يحدد الأداء والزبون يحدد التوقعات. وهكذا تصبح توقعات الزبون مستمرة وأكثر واقعية، وتكون نتائج المقارنة بين التوقعات والادراكات على الشكل التالي:

ـ إذا كانت التوقعات (E) أقل من الادراكات (P) أي E < P فالجودة مفاجئة(مباغتة).

ـ إذا كانت التوقعات (E) تعادل الادراكات(P) أي E= P فالجودة مرضية.

ـ إذا كانت التوقعات(E) أكبر من الادراكات (P) أي E >P فالجودة غير مقبولة.

إن مقياس ServQual يبنى على الافتراضات الثلاثة التالية(14):

أ ـ أن الزبائن قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة

ب ـ إن الزبائن قادرون على التمييز بين التوقعات والادراكات الحقيقية لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه.

ج ـ وجود (22) سؤالا" تبنى عليها خمسة أبعاد أساسية (الأشياء الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف).

وبناء" على الافتراضات السابقة يجب أن تسعى المصارف لتحسين جودة خدماتها باستمرار إيمانا" منها بأن هذا التحسين سيحقق رضا الزبون *Customer Satisfaction* مما يعكس آثاره على زيادة الأرباح والحصة السوقية المصرفية. ولكن أحيانا" قد تكون المعايير العالية لجودة الخدمة المصرفية محّيرة وغير واضحة، كما هو الحال في كثير من مصارف البلدان النامية. وهكذا تزداد الفجوة بين التوقعات والادراكات، ويظهر التباين

والاختلاف بين الجودة المتوقعة والمدركة. وهذا يعود في رأي (*Jobber: 1995*) للأسباب الأربعة التالية (30):

أ ــ الادركات الخاطئة وغير الواضحة.

ب ــ عدم كفاية الموارد المصرفية.

ج ــ عدم كفاية التنظيم المصرفي.

د ــ الوعود الكاذبة من قبل إدارة المصرف.

أما استعمالات *مقياس servQual* في جودة الخدمات المصرفية فتقع من وجهة نظر *(Lewis &others: 1994)* ضمن الأنواع الأربع التالية (33):

أ ــ السيطرة على اتجاهات جودة الخدمة المصرفية بمرور الوقت.

ب ــ مقارنة الفروع المختلفة ضمن المصرف الواحد.

ج ــ مقارنة المصرف مع منافسيه.

د ــ تقييم الزبائن بناء" على مجموع نقاط المقياس.

إن العولمة إحدى المتطلبات الجوهرية التي تجعل المصرف يعمل في مجال التكامل العالمي *Global Integration* للوصول إلى تحقيق أهدافه وتطوير خدماته وقدراته لمواجهة المنافسة كمشروع محلي ضمن أسواق وبيئات مميزة .(29) وقد اعتبرها (*Meson, M: 1999*) ظاهرة لتداخل العلاقات بين المصارف في دول العالم المختلفة، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق محلي متسع، وتستخدم موارد بشرية متنوعة وغير متجانسة وتتعامل مع ثقافات متباينة(12). وهي لا تقتصر على توسع المصارف خارج حدود دولتها الأم، وإقامة الفروع في دول متعددة والتنويع في الأسواق والخدمات التي تقدمها عالميا"، بل تتطلب تغييرا"في الهيكل الإداري للمصرف، وتغييرا في ثقافته التي تشكل حضارته وسمعته وسلوكياته وبيئته التي يعيش فيها إضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقانات ممارسة الأعمال المصرفية، أي إنها تتطلب إحداث تغيير مخطط وموجّه في رسالة المصرف واستراتيجياته وإعادة تشكيل أهدافه بما ينسجم مع توقعات وإدراكات الزبائن لجودة خدماته المصرفية (1). وبناء" عليه نستطيع التساؤل، فيما إذا كان هذا النموذج قابلا" للتطوير في بيئة العولمة حيث الفروق الثقافية والتقانية والبيئية والتنظيمية منها. وهذا يدل على وجود فجوة سادسة في النموذج المطوّر يجب إدراكها ودراستها مما يدفعنا لإضافة بعد ثالث إلى جانب التوقعات والإدراكات ألا وهو العولمة *Globalization* ويوضح الشكل رقم (2) نموذج الفجوة المطوّر في بيئة العولمة.

الشكل رقم (2) نموذج الفجوة المطوّر في بيئة العولمة

التجربة الماضية

الاحتياجات الشخصية

الاتصالات الشفوية

الخدمة المتوقعة

الفجوة 5

الخدمة المدركة

الفجوة 6

العولمة
الثقافة
البيئة
التقانة
هيكل المصرف

زبون
--
مصرف

الفجوة4

تسليم الخدمة

الاتصالات الخارجية

الفجوة 3

الفجوة 3

ترجمة الادراكات إلى مواصفات جودة

الفجوة 2

ادراكات الادراة لتوقعات الزبون

وتكمن الأسباب الكامنة وراء التفكير في التطوير بشكل خاص في الافتراضات التي بني عليها النموذج. فالزبائن غير قادرين في كل زمان ومكان وفي كل بيئة وثقافة على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة المصرفية، إلى جانب عدم قدرتهم على التمييز بين التوقعات والادراكات الحقيقية لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه نتيجة اختلاف العوامل الثقافية والبيئية والتقانية والتنظيمية بين بلد وآخر، أي بين توقعات وإدراكات الزبائن في كلا البلدين. وهذا يقود بدوره لعدم كفاية الأسئلة ال(22) التي بني عليها النموذج لوجود أبعاد إضافية أخرى تجعل النموذج قادرا" على التلاؤم والتطبيق في بيئة العولمة إلى جانب صعوبة إجراء المقارنة بين فروع المصرف في حالة اختلاف مواقعها وانتشارها في بلدان متعددة، أوصعوبة مقارنة المصرف مع منافسيه في دول أخرى على الرغم من تشابه طبيعة العمل بين الاثنين دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأربعة السابقة.

وتشكل ***الثقافة Culture*** مجموع المعارف المكتسبة التي يستعملها الأفراد لتفسير التجارب وتوليد السلوكيات الاجتماعية(28). وتتخذ المعارف أشكالا" مختلفة تتمثل في القيم والاتجاهات والتأثيرات السلوكية، وتكون بذلك ثقافة المصرف مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراده. أي البيئة الانسانية التي يؤدي فيها موظف المصرف عمله (9). وهذه البيئة يجب أن تنسجم مع بيئة المجتمع الذي يعمل فيه المصرف، أو بيئة المجتمع التي يطرح فيها خدماته. ولكي يستطيع المصرف تقديم جودة خدمة متميزة يحتاج إلى بناء ثقافة تنمي الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الأفراد وتخلق بيئة معنوية ومادية محفّزة لتنفيذ العمل المصرفي (7).

وبناء"عليه يعتبر(*Atkinson, Philip: 1996*)أن المصارف تحتاج إلى تطوير ثقافتها باستمرار لكي تساعد الزبائن على زيادة رغبتهم في استمرار التعامل معها كونهم يشكلون فرصة هامة لخلق التطوير والمشاركة في الخدمات المصرفية. وحدد (*Hellriegel, Jackson& slocum, 1999*) أبعاد كفاءة الإدراك العالمي في نقطتين هامتين هما: الفهم والمعرفة الثقافية، والحساسية والانفتاح الثقافي(27). ويعّرف(*Holt& wigginton: 2002*) الحساسية الثقافية *Cultural sensitivity* بأنها القدرة على تكييف الفروق في القيم الثقافية من خلال فهم الأحداث الماضية للمجتمع بدلا" من تقدير السلوك الأجنبي بناء" على افتراضات خاصة. ومن هنا يجب أن يكون مديرو المصارف قادرين على تبني السلوكيات التي تجعلهم أعضاء فعّالين في البيئات متعددة الثقافات. وهذا يتطلب منهم القدرة على التعايش في المجتمع الأجنبي والقدرة على التكيف مع الفروق

الثقافية بين موظفيهم والأعضاء في مجتمع الدولة المضيفة *Host country society*. فليس هناك أي شكل محدد لاكتساب المهارات، ولكن هناك طرائق متنوعة للتعليم والتدريب. لذا يجب على مديري المصارف تحقيق مستوى مناسب من الادراك الثقافي الذي يسمح لهم بالاقتراب من خططهم في السوق المصرفي الأجنبي، وأن يكونوا متيقظين للاضطرابات الثقافية المحتملة. ويؤكد المسار المتزايد للعولمة أهمية الثقانة العالمية والجهود التي تبذلها الشركات للتدريب على ذلك، والطرائق المطلوبة لتوجيه المغتربين وتحسين معاملتهم وغير ذلك(29).

أما ***البيئة Environment*** فتشير لمجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط المصرف أو التي يتأثر بها (5). وهذه القوى تؤثر تأثيرا" مباشرا" على الخدمات العالمية التي يقدمها المصرف، فعدم تحقيق الفهم الكافي للأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية للبيئة يزيد فجوة التوقعات والادراكات مع العولمة. وقد تفرض العوامل البيئية على المصرف أن يستغل مفهوم جودة الخدمة لديه وسمعته لتسويق خدماته في البيئة الخارجية. وهناك الكثير من الآراء المتعلقة بالبيئة التي يرغب المصرف بالعمل فيها من أجل الحصول على جودة خدمة مصرفية متميزة كما هو الحال في تفويض الإدارة العامة للمصرف لتطوير مقياس هام تدرس فيه الخدمات وجودتها، أوجعل الخدمات المصرفية المطلوب توافرها في السوق المحلية غير مهمة نسبيا" في الخارج، أو يمكن تفويض الكثير من مسؤوليات الإدارة إلى الفرع المصرفي في الخارج,فعندما تستقطب الخدمة جمهورا"عالميا" تكون الفجوة بين التوقعات والادراكات والعولمة تتجه نحو الانخفاض (8). وأما الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات المدركة من قبل الزبائن في البيئة العالمية فهي (10):

أ ـــ إتاحة الفرصة للحصول على تصورات الزبائن في الأسواق المستهدفة ودراسة دوافع شراء الخدمات المصرفية لديهم.

ب ـــ تحديد الأوزان التي يعطيها كل زبون وخصائص جودة الخدمة على النطاق العالمي

ج ـــ إمكانية الحصول على الفروق والاختلافات بين آراء وتوقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية العالمية.

أما ***التقانة Technology*** فإنها تشير إلى النماذج والأنواع والأشكال التقانية المطبقة لتشغيل وتخزين وإرسال المعلومات المصرفية في شكل إلكتروني. وتتضمن التجهيزات التي تستخدم لغرض الربط بالعولمة كالحواسب وتجهيزات وشبكات الاتصالات والانترنيت وآلات الفاكس، وكذلك منظمي الخانات والتقارير الالكترونية وآلات الصرف ونظم المعلومات المنفذة للاجراءات المتعلقة بالخدمات المصرفية العالمية بشكل منظم

كوحدة ملموسة تفيد في تخفيض حالات عدم التأكد المرتبطة ببعض الحالات والأحداث التي تحدث في ظل عولمة جودة الخدمات المصرفية(34). إذا" فالتقانة تؤثر على توقعات وإدراكات الزبائن المتواجدين في أماكن جغرافية متباعدة، وهم قد لا يعرفون كيفية التعامل معها أو قد لا يرغبون فيها أو قد يفتقرون إليها. فكثير من الزبائن قد يجهلون على سبيل المثال كيفية استخدام الانترنيت في الأعمال المصرفية الالكترونية.وقد حدد(*Seybold & Marshak: 2001*)عوامل النجاح لخدمة الزبائن على الانترنيت حيث تضمنت استهداف الزبون المناسب، والتحكم في التجربة الشاملة للزبون، وتنظيم عمليات العمل التي تؤثر على الزبون، وتوفير صورة شاملة عن علاقة المصرف بالزبون، وترك الزبائن يساعدون أنفسهم. إضافة إلى مساعدتهم في تنفيذ مهامهم الخاصة بهم، وتقديم خدمات مخصصة لهم، وإنشاء مجتمع من الزبائن الموالين والمرتبطين بالمصرف بدوافع قوية (11).

ويتناول **هيكل المصرف** الترتيب الرسمي للعمليات والأنشطة المصرفية (15). وتسمح دراسة هيكل المصرف بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تفيد في دراسة جودة الخدمات المصرفية المقدمة. ويقع في مقدمة هذه الأهداف تحديد خطوط السلطة والمسؤولية ضمن الهرم التنظيمي، والأقسام المختلفة للمصرف. وبالتالي فإن كل فرد ضمن المصرف يساهم بدور رئيسي في جودة الخدمة المصرفية إضافة إلى أن بناء هيكل مناسب للخدمات المصرفية يساعد في سهولة تدفق المعلومات وتنسيق أنشطة الأعمال المصرفية في الفروع والأقسام والادارات المصرفية المتنوعة. وهذا ما يعطي فهما" أوسع وأشمل لتوقعات وإدراكات الزبائن في الأسواق المالية العالمية.

8- النتائج والمقترحات:

توصلت الكثير من البحوث التي درست *مقياس SevQual* أمثال(*Cronin &taylor:1992 ، Brown& others: 1999 ،Hansen & Bush: 1999، Lewis,Barbara:1994 ،*lewis& *others: 1994 Newman& cowling: 1999، Yavas & others: 1997، Carman: 1990، العلاق ومحمود 2002*) إلى أن أسباب الفجوة الأولى تقع ضمن غياب بحوث التسويق المصرفي *Bank Marketing* وعدم كفاية الاتصالات الصاعدة في المصرف، أو تعدد المستويات الإدارية المصرفية. وتقع أسباب الفجوة الثانية في عدم كفاية التزام إدارة المصرف بجودة الخدمة، أو التأكد من وجود الغموض وعدم الملاءمة، والتنميط غير الكافي للمهام، وغياب حالة وضع الأهداف. أما الفجوة الثالثة فتتمثل أسبابها في غموض وتنازع الأدوار التي

يمارسها موظفو المصرف، وعدم ملاءمة العمل المصرفي للموظف، وغياب المواءمة بين العمل المصرفي وتقاناته، ووجود نظم إشرافية غير مناسبة، وغياب عنصر الرقابة على الأعمال المصرفية، أو غياب العمل الجماعي المصرف، وعدم كفاية التدريب والتصميم غير الملائم للعمل.

والاختيار الرديء لموظفي المصرف. أما الفجوة الرابعة فتحدد أسبابها في عدم كفاية الاتصالات الأفقية بين العمليات المصرفية وتسويقها والموارد البشرية العاملة في المصارف. إضافة إلى الميل لإعطاء تعهدات زائدة من قبل المصرف وعدم الالتزام بها. وكلما كانت الفجوات الأربعة السابقة واسعة كانت الفجوة الخامسة أوسع، الأمر الذي يدعو للبحث عن حلول ملائمة لسد الفجوات الأربعة بهدف تقليص الفجوة الخامسة التي تتضح أسبابها في عدم إدراك ادارة المصرف لأولويات وخصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للزبون، وعدم توافر الامكانيات والقدرات لدى المصرف لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وعدم إدراك أهمية المعايير الموضوعة لجودة الخدمة المصرفية، وظهور فجوة الوعود بين ما يتعهد المصرف بتقديمه في الخدمة، وما هو موجود فعلا منها.

وتبرر الفجوة السادسة في أن المصرف غير قادر دائما" على فهم إدراكات وتوقعات الزبائن في بيئة العولمة. فالزبون الأجنبي في البلد المضيف يعيش في ظل ثقانة وبيئة تختلف كثيرا" عن تلك السائدة في البلد الذي يعيش فيه المصرف. أي إن هناك فجوة بين المصرف والعولمة والزبائن الأجانب، حيث تظهر الفروق والاختلافات الثقافية والبيئية والتقانية والتنظيمية أيضا". وتقع أسباب هذه الفجوة في عدم وضوح ثقافة المصرف، وثقافة الجودة والخدمة، وغموض البيئة ومتغيراتها التي يعمل في ظلها المصرف، وعدم الاعتماد على التسهيلات والتقانات المصرفية المتنوعة، وجمود الهيكل التنظيمي للمصرف، وعدم القدرة على التطوير والتحسين المستمرين لمواكبة متطلبات البيئة المتغيرة في عصر العولمة.

ولسد هذه الفجوات والثغرات لا بد لنا من التوجه ببعض الاقتراحات التي يؤدي العمل والأخذ بها إلى نجاح فكرة التطوير لنموذج الفجوة في بيئة العولمة. ومن المقترحات المقدمة للفجوات الخمسة الأولى ما يلي:

- تحسين بحوث التسويق المصرفي.
- تدعيم الاتصالات الأفضل بين إدارة المصرف وموظفيه وزبائنه.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية التي تبعد الزبون وتربكه.
- وضع أهداف مصرفية دقيقة وواضحة.
- تنميط مهام تسليم الخدمة المصرفية.

– تعزيز الالتزام الإداري في المصرف بجودة الخدمة.
– توضيح الأدوار والمسؤوليات المختلفة الملقاة على عاتق موظفي ومشرفي المصرف
– إدراك الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية.
– وضع معايير لجودة الخدمة المصرفية والالتزام بها.
10 – تبني نظم المواصفات المصرفية القياسية الدولية المطبقة في الأعمال المصرفية.
أما المقترحات المقدمة بشأن الفجوة السادسة فهي:

تعزيز الفهم والمعرفة الثقافية من خلال التعرف على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في العالم، وإدراك أثر الأحداث العالمية على المصرف ومحاولة اكتساب المعارف الملائمة، وبشكل خاص ذات الفائدة والمصلحة للمصرف أو تدريب موظفي المصرف على فهم وقراءة وكتابة أكثر من لغة واحدة بطلاقة، وجعل مفردات العمل الأساسي في كل لغة مناسبة للعمل. وهذه العوامل تخلق تقاربا" بين إدراكات وتوقعات الزبائن على النطاق العالمي.

– تعزيز الحساسية والانفتاح الثقافي من خلال فهم طبيعة الفروق الثقافية والأخلاقية والقومية، وتحسس هذه الفروق، والقدرة على التكيف بسرعة مع الأوضاع الغريبة غير المألوفة والمعتادة، واتخاذ التعديلات المناسبة للسلوك عند التفاعل مع أفراد من بيئات ثقافية وأخلاقية وقومية متنوعة، وفهم عملية تأثير الخلفية الثقافية على الاتجاهات والسلوكيات، والتأكد من قدرة المصرف على ضمان ذاته وقدرته على العمل بثقة.

تحليل المتغيرات والقوى البيئية المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية، وعلى توقعات وإدراكات الزبائن في السوق المالي العالمي.

– توعية وتعريف الزبائن بأحدث التقانات المصرفية الموجودة في العالم وتوضيح كيفية استخدامها والاستفادة منها، لا سيما شبكة الانترنيت والبرمجيات المصرفية.

بناء الهياكل التنظيمية المصرفية الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الابتكار والمبادأة والاستقرار والتخلص من العادات القديمة البالية.

أخيرا"، يجب على مديري المصارف أن يضعوا في مقدمة أهدافهم واستراتيجياتهم الالتزام بجودة الخدمة، وبدراسة وفهم الزبائن انطلاقا" من القاعدة التي تقول بأن الزبائن دائما" على حق حيث تساعد في انطلاق التفكير حول ما إذا كان الزبائن دائما" على حق، إذ يمكن من خلالهم قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة، والحكم عليها. وبذلك يمكن التغلب على معظم أسباب الفجوات الموضحة في النموذج.

الهوامش

(1) أبو قحف، عبد السلام (2001): إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، القاهرة, ص23.
(2) الشميمري، محمد (2001): جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، يوليو، الرياض، ص279.
العلاق، بشير وآخرون (1999): تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، عمان، ط1، ص257.
(3) العلاق، بشير، أحمد محمود (2002): استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات، الإداري، السنة 24، العدد 88، مارس, ص13-41.
(4) الماضي، محمد المحمدي وآخرون (2001): أساسيات الإدارة (1) مراجعة: د. يسري خضر اسماعيل، كلية التجارة، جامعة القاهرة, ص69.
(5) المرسي، جمال الدين، ثابت عبد الرحمن إدريس (2001): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة,ص212.
(6) المنصور، كاسر (2003): ثقانة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات، سلسلة الرضا للمعلومات(207)، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، كانون الثاني, ص79.
(7) بالمر، أدريان(2003): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: محمد زاهر دعبول، محمد أيوب، سلسلة الرضا للمعلومات (214)، دار الرضا للنشر، دمشق، آذار, ط1, ص308.
(8) حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان, ص445.
(9) سليمان، أحمد علي (2000): سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض, ص456-459.
(10) سيبولد، باتريشيابي، روني تي مارشاك (2001): خدمة العملاء على الانترنيت: كيف تضع استراتيجية مربحة لشركتك على الانترنيت وما ورائها، مكتبة جرير، الرياض,ص380.
(11) طه، طارق (2002): الإدارة، منشأة المعارف، الاسكندرية, ص241.
(12) عمران، كامل متولي (1998): السلوك الانساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة, ص111.
(13) مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (1999): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ندوات ومؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ديسمبر, ص92
14- Arnold, Hugh J.& Daniel C.Feldman (1986): organizational behavior, MCGraw, Hill publishing Co,New York, p.241
15- Balachandran,S(1999):Customer-driven services mangement,Response books, New Delhi,p.180
16- Bateson,John E.G.& K.Douglas Hoff man (1999): Managing services Marketing: text and readings (4th ed.),Harcourt Brace College publidher's, the drydan press, p.455

17- Bergman. Bo& Bengt klefsjo (1994): Quality from customer needs to customer satisfaction, MCGraw –Hill book co., Sweden, p.267

18- Besterfield, Dale H.(1998): Quality control,(5th ed.), prentice –Hall, Inc,N.J,p.1

19- Brown, Tom J & others (1999): Research Note: Improving the measurement of service Quality, Managing Services Marketing: text and Readings, edited by: Bateson,John E.G.&Doughas Hoff- man. (4th ed.), Harcourt Brace college publisher's, the drydan press,pp.455-462.

20- Carman, M.(1990): consumer perceptions of service quality: An Assessment of the servQual Dimensions, Journal of Retailing, Vol.66,No.1,pp.33-55.

21- Cronin, J.Joseph. J R.& Steven A.Taylor (1992): Measuring service Quality: A Reexamination and extension, Journal of Marketing. Vol.56,July, pp.55-68.

22- Dale, Barrie G.(1999): managing Quality, (3rd ed.), Black well Business, Oxford, p.188.

23- Edris, thabet A&Mona R.Al Ghais (1996): Education service Quality as perceived by Kuwaiti consumers: An application of the servperf scale, Middle East Business Review, university of London, vol.1,No.1,pp.26-27.

24- Fitzsimmons,James A.& Mona J.Fitzsimmons (1994): service Management for competitive advantage, McGraw –Hill, Inc, Singapore, p.191.

25- Hansen, Eric &Robert J.Bush (1999) understanding customer Quality requirements: model and application, industrial marketing management, North Holand, Elsevier Science, Inc., Vol.28,No.2, New York, pp.119-130.

26- Hellriegel, Don &others (1999): mangement (8th ed.), South western college publishing Cincinnati, ohio,p.25.

27- Hodgetts, Richard M.& Fred Luthans (1997): international management (3rd ed.) the McGraw –Hill companies, Inc, New York, p.96

28- Holt, David H.& Karen W. Wigginton (2002): international management, (2nd ed.) Harcourt college publishers, p.310.

Jobber, David (1995): Principles and Practice of marketing, McGraw –Hill book, Co.,London, p.666.

29- Kotler, Philip (2000): marketing mangement, the Millenium edition (10th ed.)prentice –Hall inc., upper Saddle River, N.J,p.440.

30- Lewis, Barbara R.(1994): Customer service and Quality, Retailing of Financial services, edited by peter J.McGoldrick and steven J.Greenland, Mc Graw –Hill Book co.,London,pp.268-274.

31- Lewis, Barbara R.& others (1994): service Quality: students Assessment of banks and Building societies, the international of bank marketing, MCB university press, vol. 12.NO.4,pp.3-12.
32- Lucas, Henry C.J R (1997) information technology for management (6th ed.), Mc Graw –Hill companies, Inc, New York, p.7.
33- Mc Goldrick, peter J.&steven J.Greenland (1994): Retailing of Financial services, Mc Graw –Hill book co.,London,pp.271-279.
34- Newman, Karin &Alan Gowling (1996): service Quality in retail banking: the experience of two British clearing banks, the international Journal of Bank marketing for the Financial services sector, MCB university press, Vol. 14,No.6,March, pp.3-11.
35- Palmer, Adrian (1994): principles of services Marketing, Mc Graw –Hill Book Co.,Inc, London,p.181-183,p.330.
36- Schermerhorn, John R.JR & others (1994): managing organizational behavior (5th ed.), John wiley &sons, Inc., New York, p.G4.
37- West brook, Kevin W, & Robert M.peterson (1998): Business-to-business selling determinants of Quality industrial Marketing management, North Holland, Elsevier science Inc., vol.27.No.1.January, New York, pp.51-62.
38- Yavas, Ugur & others (1997): service Quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer Survey. the international Journal of bank marketing for the Financial services sector, NCB university press, vol. 15,No.6,pp.217-223.